“近朱者赤”：同事主动行为如何激发员工动机和绩效*

张颖[1] 段锦云[2] 王甫希[3] 屈金照[1] 彭雄良[1]

（[1]中国人民大学劳动人事学院，北京，100872）（[2]华东师范大学心理与认知科学学院，上海，200062）（[3]中国农业大学经济管理学院，北京，100083）

摘要 以往有关主动性的研究通常聚焦员工本身，忽略了团队或组织中同事会对员工行为产生影响这一重要管理实践和理论视角。为此，本研究以社会学习理论为基础，探讨了同事主动行为对员工自主动机和工作绩效的影响，以及员工主动性人格的调节作用。通过多时点、上下级匹配问卷（研究一）及情景实验（研究二）两项研究，本文发现，同事主动行为可以激发员工的自主动机，进而提升工作绩效；并且，员工主动性人格强化了同事主动行为对员工自主动机的正向作用。本研究不仅从理论上将现有关于主动行为的研究视角迁移到同事，也为如何更好地激励员工提供了实践指导。

关键词 同事主动行为，自主动机，工作绩效，主动性人格，社会学习理论

1 问题提出

当今，组织中知识更新速度加快，组织所处环境不确定性提高。这些变革对组织成员的主动性提出了更高的要求（刘密等, 2007; 张颖, 杨付, 2017），员工主动性行为也因此受到实务界和理论界的广泛关注。主动性行为（proactive behavior）是一种自发的行为，指个体为了改善自我或组织现状而做出的自我变革导向的、面向未来的行为（Crant, 2000; Parker, et al., 2010）。展现出主动性行为的个体总是积极地改变现状而不是被动接受现状（Crant, 2000）。常见的主动性行为包括：建言行为（voice）、承担行为（taking charge）、知识分享（knowledge sharing）等。员工的主动性行为不仅对员工组织认同、工作满意度（Seibert et al., 2001）有正向作用，还可以促进新员工社会化，降低其离职倾向（Seibert et al., 2001），并显著促进员工工作绩效的提高 (Thomas et al., 2010; Tornau & Frese, 2013)。

然而，现有关于主动性行为效果的探讨均是聚焦于员工的主动性行为对其自身所带来的增益。但员工并不是孤立存在的，而是处于团队或组织中。因此，员工的行为和态度必然会受到同处于一个集体的同事的影响 (Schulte et al., 2012; Steglich et al., 2006)。中国古语有云，“近朱者赤”、“见贤思齐”，同事作为员工在组织中重要的互动对象，是员工与组织联系的重要环节（王莹等, 2020）。那么，当同事展现出主动行为时，会对员工产生什么样的影响？员工是否会受到同事主动行为的激励？

*收稿日期 2021-03-12
*国家自然科学基金项目（72002035, 72002017, 72072058）；中国人民大学 2020 年度拔尖创新人才培育资助计划成果
通讯作者：段锦云，Email: mgjyduan@hotmail.com; 王甫希，Email: wangfuxi@cau.edu.cn

为了解决以上问题，本研究尝试从社会学习理论出发，探讨同事主动行为对员工自身工作绩效的影响。社会学习理论注重探索外在线索对个体心理和行为的影响（Bandura, 1978）。根据社会学习理论，个体通过观察他人或模仿榜样来学习某种社会态度或行为；当观察到他人行为能带来积极结果时，个体会受到鼓励，产生主动学习的动机（Bandura, 1986）。据此，我们发现了打开同事主动行为到员工工作绩效之间关系“黑箱”的“一把新钥匙”——员工的自主动机（autonomous motivation）。自主动机指出于自我意愿和自由选择而自发地、主动地从事某种行为的动机（Deci & Ryan, 2000）。当同事积极寻找机会并改变现状时，积极主动的同事向员工传递了一种“积极信号”，进而在员工心中树立了一个“榜样”的角色。受到榜样的激励，员工在内在信念驱使下会产生自主工作的动机，萌发积极工作的动力。进一步地，受自主动机驱动的员工在执行任务时会更加努力，投入更多的精力和资源（Sheldon & Elliot, 1998），进而提升工作绩效。

但是，并不是所有员工在面对同事的主动行为时都会受到激励并向其学习，人格特质在其中扮演着十分重要的角色。社会学习理论强调人的主体因素与环境的交互对个体行为的影响，以及在习得行为的过程中个体能动因素的重要性。当个体态度更加积极，对自身能力有较大预期时，会在行为习得的过程中投入更多努力，坚持更久（Bandura, 1978）。据此，我们认为，员工的主动性人格为员工学习同事主动行为提供了重要的边界条件。个体主动性人格可以显著预测主动性行为（e.g., Thompson, 2005），但与主动性行为这种自发的行为方式不同，主动性人格作为一种人格特质，描述了个体相对不受环境压力的限制能够主动地采取行动去影响周围环境的一种相对稳定的性格倾向（Bateman & Crant, 1993）。相比于被动的员工，具有高主动性人格的员工在改变环境的过程中更加积极主动，他们可以识别和发现机会并且能够抓住机会（Bateman & Crant, 1993）。他们的目标是在工作过程中寻求持续的提升（Parker et al., 2010）。这种积极的态度和行为使得具有高主动性人格的员工对于通过自身努力取得成功有较大的预期。因此，在面对同事的主动行为时他们能够将其视为一种自我提升和学习的机会，从而激发自主动机。

本研究的理论贡献体现在以下几个方面：首先，从同事行为的角度解释了主动性行为对员工起到的积极效果，为主动性行为的研究提供了新的思路。其次，通过考察自主动机在同事主动行为与员工工作绩效关系中的中介作用，明确了同事主动行为影响员工绩效的内在机制；第三，通过探讨员工自身主动性人格的调节作用，本研究明确了同事主动行为通过激发员工自主动机进而提升绩效的边界条件，完善和补充了有关主动性行为的研究。

图 1 构思模型图

1.1 同事的主动行为与员工自主动机

自主动机描述了个体出于自我意愿或个人选择而采取行动的心理驱力（Deci & Ryan,

2000）。受自主动机推动的行为是自愿的，行为的产生是为了实现对个人而言很重要的结果，比如存在意义或社会价值等（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）。受自主动机驱动的个体在选择活动时具有充分的意志感和意愿感（Ryan & Deci, 2000）。在组织中，同事是员工获取信息和资源的一个重要来源，对员工有着重要的影响（Chen et al., 2013），他们可以通过日常互动直接或间接地影响员工，比如通过影响员工的注意力、引导员工的看法，对员工态度产生影响（Ferguso et al., 2015）。据此我们推测，同事主动行为可以激发员工自主动机。

首先，根据社会学习理论，个体通过观察和模仿角色榜样而学习如何以恰当的方式做出反应（Bandura, 1978）。由于同事通过主动行为向员工展示了其自身较强的工作能力、积极的工作态度以及愿意承担责任的工作意愿（Hartley et al., 2016），这些同事在员工工作中充当了榜样的角色。汲取采取主动行为同事的榜样力量，员工会树立想要向榜样看齐的工作目标和自我价值取向。对实现自我价值和工作目标的期望促使员工产生受内在驱动的自主工作的欲望，进而促进其自主动机的产生。其次，同事是员工在组织中获取信息的重要来源，同事的行为对于员工外在环境的塑造起到不可忽视的作用（Chen et al., 2013）。社会学习理论认为个体所处的环境会对其学习动机与行为产生影响（Bandura, 1978）。积极主动的同事为员工创造了充满主动性的工作环境，而处于这个环境中的员工会受到感染，更可能想要像积极主动的同事一样，努力成为工作中的“赢家”。受感染的员工进而自发产生工作能动性，形成自主工作动机。最后，从主动性行为的本质出发，同事的主动行为是变革导向的，其本质是为了改善自我或组织现状而进行的面向未来的行为（Crant, 2000; Parker et al., 2010）。具体表现为主动解决工作环境中存在问题和进行变革（例如，引入新的方法、优化组织流程等）（Parker et al., 2006）。由此，同事的主动行为使得员工所处的工作环境得到改善，所面临的工作问题也得以解决。在积极的工作环境中员工更容易感知到工作的乐趣，由衷地享受工作（Richer et al., 2002; Senécal et al., 2001），从而产生受兴趣和个人意愿驱动的自主工作动机。

另一方面，管理实践中的“鲶鱼效应”指出，竞争者的存在往往能激发组织内部人员的活力。积极主动的同事通常可以获得更好的工作绩效和更高的领导评价（Seibert et al., 2001; Herrmann & Felfe, 2014）。而这些同事成为了员工在组织中强有力的竞争者，这些竞争者的存在可以从内部激发员工积极工作的动力，从而提升员工的自主动机（Lazear & Rosen, 1981）。由此，我们提出：

假设 1：同事主动行为对员工自主动机有正向影响。

1.2 员工自主动机的中介作用

我们进一步认为自主动机可以提升员工的工作绩效。具体而言，受自主动机驱动的员工能够将工作价值和意义内化为个人价值和信念，会发自内心地喜欢自己的工作（Gagné et al., 2010），从而愿意为工作付出更多努力（Deci, 1971）。这些员工不仅是为了外在激

励，而是为了内在挑战和享受而工作。因此，他们会提升工作的努力程度，促进工作目标的达成（Sheldon & Elliot, 1998）。此外，受自主动机驱动的员工擅于运用所掌握的知识（Parker et al., 1997），专注于自己的工作任务（Deci & Ryan, 2000），即使面临困难也会坚持完成任务（Deci & Ryan 2000; Grant, 2008; Parker et al., 2006）。以往研究也证实了自主动机对员工绩效的显著正向预测作用（e.g., Breaugh, 1985; Koestner & Losier, 2002; Sheldon & Elliot, 1998）。此外，同事行为对员工行为影响的相关研究表明，同事行为通过影响员工的心理状态和认知进而对员工工作结果产生影响（Liu et al., 2019）。由此，我们认为积极主动的同事通过其榜样作用激发员工自主动机，进而提升工作绩效。综合以上分析，我们提出：

假设 2：员工自主动机对工作绩效有正向作用。

假设 3：员工自主动机在同事主动行为对员工工作绩效的正向影响中起中介作用。

1.3 主动性人格的调节作用

社会学习理论指出，个体在学习过程中的态度和对自身能力的认知决定其努力的程度。个体的态度和对自身能力的认知越积极，其在社会学习过程中越会积极主动地投入，从而促进行为习惯的习得（Bandura, 1978）。基于此，我们认为员工主动性人格为同事主动行为发挥作用提供了重要的边界条件。Bateman 和 Crant（1993）指出，主动性人格是一种相对稳定的人格特质，描述了个体主动采取行动来改变环境的倾向。高主动性人格的员工善于发现和利用机会，采取行动并持之以恒直到取得成功；相比之下，低主动性人格的个体对改变并不敏感，更倾向于顺应环境而不是主动地改变环境（Seibert et al., 1999; Zhang et al., 2012）。

在审视同事主动行为时，高主动性人格的员工会将同事主动行为视为一种学习和提升的机会，在学习行为的过程中表现出更高的能动性，促进自主动机的产生，使同事主动行为对员工自主动机的积极促进作用得以强化（Seiber et al., 1999）。相反，当员工主动性人格较低时，他们甚少抓住机会，很少表现出积极性，而是被动地接受现有环境（Bateman & Crant, 1993）。更进一步地，在看到同事展现出主动行为时，低主动人格的员工常常采取消极的态度，将同事主动行为视为一种威胁，无法意识到主动的同事为其提供的学习机会，因而不会被同事的积极主动所激励。同理，有研究证实，员工主动性人格可以缓冲职场排斥对员工的负面影响：高主动性人格的员工会将工作中面临的压力归结为暂时的挑战从而乐观积极地面对；而低主动性人格的员工应对压力的态度更加消极和负面，使职场排斥的负面影响更为显著（谢俊, 严鸣, 2016）。由此，我们提出：

假设 4：员工主动性人格在同事主动行为与员工自主动机的正向关系中起调节作用。具体而言，员工主动性人格越高，同事主动行为对员工自主动机的正向作用越强；反之越弱。

基于假设 3 和假设 4，我们提出有调节的中介作用模型(moderated mediation model)，即

自主动机传导了同事主动行为对员工工作绩效的影响，但这种影响的大小受员工主动性人格的调节。同事的主动行为释放出一种积极主动获取机会并改善组织环境的信号。主动性高的员工能够捕捉到这种积极地信号，将其视为一种机会，进而能够从同事的主动行为中获得激励以及提升绩效的方法和资源。相比于被动的员工，主动的员工在面对同事主动行为时，更容易被激发出自主工作动机，产生更高的工作绩效。因此，我们提出有调节的中介作用假设：

假设 5：员工自主动机对同事主动行为与员工工作绩效之间关系的中介作用受到员工主动性人格的调节。员工主动性人格越高，自主动机对同事主动行为—员工工作绩效之间关系的中介作用就越强。

2 研究 1：实地问卷研究

2.1 研究对象

本研究选取国内两家大型高端智能制造企业为研究样本。在研究开始前，我们首先向公司主管说明研究目的及调查方式，并保证了调查的匿名性以及研究结果仅做科学研究之用，不会给员工个人及企业带来任何不利影响。在得到公司领导的支持后，开始数据收集工作。为避免共同方法偏差的影响，本研究采用了三个时间点、上下级匹配的数据收集方法，间隔时间 1 个月。起初由员工回答关于同事主动行为、员工自身主动性人格的调查；一个月后员工回答关于自身自主动机的调查，再次间隔一个月后，由员工的直接上级对员工绩效进行评价。研究总共发放问卷 300 份，回收问卷后，根据“问卷填答是否完整”，“问卷中是否存在前后矛盾、逻辑错误的填写”等标准，进行筛选、匹配后，获得来自于 209 名员工，47 名领导，包含 47 个团队的有效问卷 209 份，样本回收率为 69.7%。

在 47 名领导样本中，女性占 38.3%，男性占 61.7%。年龄主要集中在 35-45 岁（占 80.8%）。教育水平集中在本科阶段占 85.1%。在 209 名员工样本中，性别所占比例男性高于女性，其中男性占 74.6%，女性占 25.4%。年龄分布主要集中在中青年，其中 25 岁及以下占 18.2%，25-35 岁占 58.9%，35-45 岁占 16.3%，45 岁以上占 6.7%。教育水平集中在本科阶段，其中高中及以下占 22%，大专水平占 20.1%，本科水平占 46.9%，研究生及以上占 11%。工作年限较长，其中 1-3 年占 45%，3 年及以上占 55%。

2.2 研究工具

本研究所采用的测量量表均来自于国内外主流期刊已发表的文献，并且大多都在中国组织情境下得到了良好的验证。为了确保中英文版本的一致性，我们邀请了三位人力资源管理专业的博士进行了双盲的“翻译——回译”（translation-back-translation; Brislin, 1980）程序。研究中所有量表均采用 Likert 5 点计分法，从“1”=“非常不同意”到“5”=“非常同意”。

（1）同事主动行为。采用 Frese 等 (1997)开发的 7 个条目的量表。为了准确测量员工

自身感知到的同事主动行为，本研究对原始量表的主语进行了替换，如“我的同事积极地处理问题”、“无论什么时候出现问题，我的同事都会立即寻找解决方案”。该量表在本研究中的内部一致性系数为0.88。

（2）自主动机。本研究选取 Gagné 等（2010）开发的工作动机量表（work motivation scale）共 9 个题目来测量员工的自主动机。该量表在本研究中的信度为 0.94，典型条目如“我工作是因为：我必须在我的工作中做到最好，我必须是一个‘赢家’”。

（3）主动性人格。主动性人格采用 Seibert 等（1999）开发的包含 10 个条目的量表，典型条目为“我经常会寻找新方法来改善我的生活”，在本研究中的内部一致性系数为0.92。

（4）工作绩效。工作绩效采用 Liden 等（1993）开发的量表。该量表共包含 4 个条目，典型条目为“我的员工有效的履行了自己的角色和职责”。该量表在本研究中的内部一致性系数为 0.90。

（5）控制变量。为了避免一些无关变量影响研究变量间的关系，本研究选取基本人口统计学变量为控制变量，包括员工性别、年龄、受教育程度、工作年限。其中性别设置为二分类变量（“0”代表男性；“1”代表女性），其余均设置为多类别变量。这些人口统计学变量的添加可以用于探讨这些因素是否会对模型整体产生影响。另外，考虑到当员工拥有较高的自我效能感时，会相信自己的能力，有更强的信心和能力寻找资源和寻求帮助（Fan et al., 2013），可能会对自主动机产生显著影响（Bono & Judge, 2003）。因此，本研究也将员工自我效能感纳入控制变量，以控制其对研究结果的影响。员工自我效能感采用Edmondson（1999）开发的自我效能感量表。该量表共包含 3 个条目，典型条目为“实现工作目标完全在我的能力范围之内”。该量表在本研究中的内部一致性系数为 0.76。

2.3 数据分析方法

本研究中，所有变量均为个体层面变量。但是考虑到本研究存在嵌套数据，即一位领导评价多个下属的情况，我们采用混合模型（mixed model）来检验假设，同时考虑了领导层的随机方差效应和嵌套数据结构（Foo et al., 2009）。具体而言，首先通过 Mplus 7.4 对研究中所有的变量进行验证性因子分析，以检验理论模型中涉及到的变量之间的区别效度再采用 SPSS 23.0 对研究变量进行信度检验以及描述性统计分析，以揭示各变量间的相关关系等，为本研究的研究假设提供初步验证。最后，利用 SPSS 以及 Mplus 构建随机效应模型进行假设检验，验证本研究的各个假设。

3 研究结果

3.1 变量间区别效度的验证性因子分析

为了考察同事的主动性行为、自主动机、员工主动性人格及工作绩效这四个变量的区别效度，本研究采用 Mplus 软件进行验证性因子分析。结果显示，四因子模型（$\chi^2 =$

1027.18，$df = 399$，RMSEA = 0.08，CFI = 0.86）显著优于三因子模型（同事主动行为与主动性人格合并为一个因子，$\chi^2 = 1436.16$，$df = 402$，RMSEA = 0.11，CFI = 0.77）、二因子模型（由员工自评的变量合并为一个因子，$\chi^2 = 1970.70$，$df = 404$，RMSEA = 0.14，CFI = 0.65）及单因子模型（所有变量合并为一个因子，$\chi^2 = 2270.65$，$df = 405$，RMSEA = 0.15，CFI = 0.58）（见表 1）。这就表明，本研究四个变量之间具备良好的区分效度。

表 1 变量间区别效度的验证性因子分析（研究 1）

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
M4：四因子模型 PB、PP、AM、JP	1027.18	399	2.57	0.86	0.85	0.08	0.05
M3：三因子模型 PP+PB、AM、JP	1436.16	402	3.57	0.77	0.75	0.11	0.08
M2：二因子模型 PB+AM+PP、JP	1970.70	404	4.88	0.65	0.62	0.14	0.11
M1：单因子模型 PB+AM+PP+JP	2270.65	405	5.61	0.58	0.55	0.15	0.11

注：N = 209。PB = 同事主动行为；PP = 员工主动人格；AM = 自主动机；JP = 工作绩效。“+”表示将两个变量合并。

3.2 描述性统计分析

各变量的均值、标准差及相关系数如表 2 所示。从结果可以看出，同事主动行为与员工自主动机（$r = 0.50$，$p < 0.001$）、工作绩效（$r = 0.42$，$p < 0.001$）显著正相关，员工自主动机与工作绩效（$r = 0.54$，$p < 0.001$）显著正相关。这些结果为假设的验证提供了初步支持。

表 2 均值、标准差及相关系数（研究 1）

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	0.25	0.44									
2. 年龄	2.11	0.78	0.10								
3. 教育程度	2.53	0.96	-0.04	0.13							
4. 工作年限	2.80	0.99	0.17^{*}	0.59^{***}	-0.05						
5. 自我效能感	3.48	0.66	-0.16^{*}	0.04	0.03	0.06	（0.76）				
6. 同事主动行为	3.63	0.57	-0.08	0.05	-0.03	0.10	0.33^{***}	（0.89）			
7. 员工自主动机	3.58	0.70	-0.09	-0.10	-0.01	-0.001	0.38^{***}	0.50^{***}	（0.94）		
8. 员工主动性人格	3.60	0.62	-0.12	0.04	0.03	0.10	0.58^{***}	0.49^{***}	0.56^{***}	（0.92）	
9. 员工工作绩效	3.83	0.69	-0.16^{*}	0.02	0.06	0.04	0.42^{***}	0.42^{***}	0.54^{***}	0.59^{***}	（0.91）

注： $N = 209$。括号里显示为各研究量表的信度。 $^{*}p < 0.05$， $^{**}p < 0.01$， $^{***}p < 0.001$。

3.3 假设检验

本研究采用混合模型分步骤检验研究假设，检验结果如表 3 所示。首先，为了检验假设 1，我们将员工自主动机对控制变量（包含人口统计学变量以及员工自我效能感）及同事主动行为进行回归（模型 1）。结果显示，同事主动行为对员工自主动机有显著正向影响（$\gamma = 0.51$, $t = 6.47$, $p < 0.001$），假设 1 得到支持。第二，我们重新构建模型检验员工自主动机对工作绩效的影响。如表 3 中模型 2 所示，自主动机对员工工作绩效有显著正向影响（$\gamma = 0.46$, $t = 5.23$, $p < 0.001$），假设 2 得到支持。第三，以员工工作绩效为因变量，在模型中加入控制变量、同事主动行为、员工自主动机后，数据分析结果显示，同事主动行为通过员工自主动机影响员工工作绩效的中介效应路径显著（$\gamma = 0.37$, $t = 5.58$, $p < 0.001$, 95%置信区间 [0.24, 0.50], 不包含 0），假设 3 得到支持。

第四，我们将员工主动性人格与同事主动性为的交互项对员工自主动机进行回归，以检验员工主动性人格的调节作用，同时交对互变量均做了中心化处理（Aiken & West, 1991）。结果显示，员工主动性人格在同事主动行为与员工自主动机的积极关系中起正向调节作用（$\gamma = 0.40$, $p < 0.001$, 95%置信区间 [0.18, 0.61], 不包含 0）。同时，我们根据 Preacher 等(2006)的方法，在员工主动性人格高于均值加一个标准差和低于均值减一个标准差水平上，分别检验同事主动行为对员工自主动机的作用。结果显示，当员工主动性人格高时，同事主动行为对自主动机的积极作用显著（$\gamma = 0.68$, $p < 0.01$, 95%置信区间 [0.23, 0.85]）；而当员工主动性人格低时，同事主动行为对员工自主动机存在显著消极影响（$\gamma = -0.61$, $p = 0.03$，95%置信区间 [-2.35, -0.12]）。另外，根据 Cohen 等（2003）的建议，我们采用简单斜率检验（simple slope test）分析方法画出了调节作用的示意图。从图 2 可以看出，对于高主动性人格的员工而言，同事主动行为对自主动机的正向影响关系更强，假设 4 进一步得到支持。

最后，我们使用 Mplus 构建随机效应模型（Hofmann, 1997）检验有调节的中介效应。结果显示，同事主动行为通过自主动机对员工工作绩效的间接影响在员工主动性人格高时显著（$\gamma = 0.21$, $p < 0.001$, 95%置信区间 [0.11, 0.30]），而在员工主动性人格低时，自主动机的中介效应不显著（$\gamma = 0.11$, $p = 0.18$, 95%置信区间 [-0.05, 0.27]）。总体上，有调节的中介效应检验结果不显著（$\gamma = 0.10$, $p = 0.30$, 95%置信区间 [-0.08, 0.27]）假设 5 未得到验证。

研究 1 通过多时点、上下级匹配的方式对本研究的理论模型进行了检验，但有学者提出，问卷调查的方法存在一定弊端，无法验证研究变量间的因果关系，且会受到不相关因素的干扰（Podsakoff et al., 2003）。为了进一步验证理论模型的效度，我们将在研究 2 中通过场景实验的方式进一步对本研究的理论模型进行验证。另外，考虑到自主动机对工作绩效的积极影响已经得到了广泛验证（Koestner & Losier, 2002; Burton et al., 2006; Grolnick et al., 2007），本研究不再对此做重复检验。因此，研究 2 将对本研究的主要假设（假设 1

和假设 4）做进一步验证。

图 2 简单斜率检验图(研究 1)

变量	自主动机						工作绩效			
	模型 1	模型 4	模型 2					模型 3		
	B	*SE*	*t*	*B*	*SE*	*t*	*B*	*SE*	*t*	*B*
截距	1.09	0.36	3.02	3.44	0.30	11.65	1.08	0.35	3.14	0.89
性别	-0.03	0.10	-0.34	-0.09	0.09	-1.04	-0.14	0.09	-1.60	-0.13
年龄	-0.10	0.07	-1.51	-0.12	0.06	-1.92	0.02	0.06	0.35	0.04
教育程度	0.02	0.04	0.46	0.07	0.04	1.69	0.05	0.04	1.29	0.04
工作年限	0.01	0.05	0.18	0.02	0.05	0.42	0.01	0.05	0.20	0.00
员工自我效能感	0.23^{**}	0.07	3.44	0.03	0.07	0.47	0.25^{***}	0.06	4.02	0.22^{**}
同事主动性行为	0.51^{***}	0.08	6.47	0.25^{**}	0.09	2.93				0.19^{*}
自主动机							0.46^{***}	0.08	5.23	0.37^{***}
员工主动性人格				0.42^{***}	0.08	5.37				
同事主动性行为X员工主动性人格					0.40^{***}	0.11	3.69			
-2 restricted Log likelihood	3 89.63	3 57.15	3 72.40		370.51					
残差	0 $.31^{***}$	0 $.24^{***}$	0.2 6^{***}		0.31^{***}					
截距 F 值	9 $.11^{**}$	1 35.68^{***}	9.84^{*} *		6.93^{*}					

表 3 假设检验结果（研究 1）

注： $N = 209$。表中汇报为未标准化系数。 $^{*}p < 0.05$， $^{**}p < 0.01$， $^{***}p < 0.001$。

3 研究 2：情景实验研究

3.1 研究方法

3.1.1 实验被试

我们在企业中随机招募实验对象，实验对象均为全职员工。共有 165 名被试参与实验，剔除不认真填答样本后，最终获得有效样本 150 份。有效样本中，39.3%为男性；年龄集中在 30 岁以下，占 50%；受教育程度以本科及硕士为主，占 94%。

3.1.2 实验程序

实验采用单因素实验设计，因变量为员工自主动机。参考以往主动行为的相关研究（Bledow & Frese, 2009; Parker et al., 2006），我们设计了一个情景来检验同事主动行为对员工自主动机的影响及员工主动性人格对这一过程的调节作用。研究将被试样本随机分为实验组（同事主动行为高组）（$N = 74$）与对照组（同事主动行为低组）（$N = 76$）。实验组与对照组阅读的情景设定相同："我所在的生产小组被分配了很重的生产任务，我和小组其他同事需要按时完成生产任务。昨天，我们小组又来了新的成员，需要对其进行培训所以我们不得不在完成生产任务的同时还要抽出时间来进行新成员培训，我感到压力很大。" 被试所阅读的实验材料包含两个部分。首先，我们对被试的基础人口统计学变量以及主动性人格进行测量；其次，我们通过情景测试（包含指导语、情景材料和相关测量题项）对本研究的研究假设进行测试。

3.1.3 实验操纵与变量测量

同事主动行为的实验操纵：我们参考了 Bledow 和 Frese（2009）及 Parker 等（2006）对主动性行为的访谈测量，编制了适用于本研究的情景材料。具体而言，实验组的故事梗概为："面临这样的情况，我的同事积极地处理问题，立即和大家一起讨论，寻找解决方案。抓住机会将小组内的成员分为几个组，根据分组情况，每天由不同的成员分工对新员工进行培训，以减少工作量。同时，我观察到，为了按时完成生产任务，我的同事总是积极主动地承担超出职责的任务量，尝试开发新的装配方式以提升工作效率，并立即将新的想法付诸实践。与这样的同事一起工作，我会觉得？"

对照组的故事梗概为："面对这样的情况，我的同事态度消极，没有主动进行讨论。没有人意识到这次的任务是给大家提供了一个改善培训流程的机会，也没有人主动提出大家如何进行新员工培训，以尽量不影响工作进度。同时，我观察到，即使面临任务可能完不成的情况，我的同事也每天只完成规定的任务就不愿意承担更多，也没有提出过要尝试开发新的装配方式以提升工作效率。与这样的同事一起工作，我会觉得？"

被试接受实验处理后，填写 Frese 等人(1997)开发的 7 个条目的主动性行为量表,并对原始量表的主语进行了替换，如"我的同事积极地处理问题"。该量表在本研究中的内部一致性系数为 0.96。

员工主动性人格、自主动机均采用与研究 1 相同的测量工具。其中，员工主动人格的内部一致性系数为 0.76；自主动机的内部一致性系数为 0.92。

3.3 实验结果

3.3.1 操纵检验

独立样本 T 检验结果表明，实验组被试所感知到的同事主动行为（$M = 3.74$, $SD = 0.09$）显著高于对照组（$M = 2.41$, $SD = 0.11$; $t(148) = 9.38$, $p < 0.001$）。同时，实验组与对照组被试对于自身自主动性人格的评价不存在明显差别（$F(1, 148) = 0.06$, $p = 0.71$）。

3.3.2 假设检验

研究采用多元回归分析来检验研究假设。第一步, 将同事主动行为这一操作的二分变量(0 = 控制组; 1 = 实验组)和中心化处理后的员工主动性人格纳入回归模型; 第二步, 在模型中进一步加入同事主动性行为和员工主动性人格的交互项。如表 4 模型一所示，同事主动性行为对员工自主动机有显著的正向影响($B = 0.45$, $SE = 0.13$, $t = 3.41$, $p = 0.001$), 假设 1 得到验证。表 4 中模型二表明同事主动性行为与员工主动性人格交互项对员工自主动机存在显著正向影响($B = 0.64$, $SE = 0.30$, $t = 2.16$, $p = 0.03$)。简单斜率分析结果表明, 在员工主动性人格高时, 同事主动性行为对员工自主动机的积极影响显著且更强(简单斜率 = 0.71, $SE = 0.26$, $t = 2.72$, $p = 0.01$), 而在员工主动性人格低时, 同事主动性行为对员工自主动机存在消极影响但不显著 (简单斜率 = -0.23, $SE = 0.36$, $t = -0.64$, $p = 0.53$)。由此，假设 4 也得到了验证。为了更加直观地表现员工主动性人格的调节作用, 本研究以调节变量的均值加减一个标准差作为分组依据, 分别对员工主动性人格高和低的情况下, 同事主动性人格与员工自主动机之间的关系进行了描绘, 具体如图 3 所示。

研究 2 通过实验研究的方式复制了研究 1 的主要结果，证实了同事主动性行为对员工自主动机的积极作用，以及员工自身主动性人格的调节作用。研究 2 的检验结果为本研究的理论模型提供了进一步支撑，使得研究结果更加可靠。

表 4 假设检验（研究 2）

变量	员工自主动机					
	模型 1			模型 2		
	B	*SE*	*t*	*B*	*SE*	*t*
常数项	3.10	0.09	33.51	3.10	0.09	33.96
同事主动行为操纵	0.45^{**}	0.13	3.41	0.45^{**}	0.13	3.46
员工主动性人格	0.61	0.15	4.08	0.30	0.21	1.46
同事主动行为操纵 X 员工主动性人格				0.64^{*}	0.30	2.16
R^2	0		0.18			
	.16					
ΔR^2					0.03	

F	13.72^{***}	10.93^{***}

注：$N = 150$。0 = 控制组；1 = 同事主动行为组。表中汇报为未标准化系数。$^{*} p < 0.05$，$^{**} p < 0.01$，$^{***} p < 0.001$。

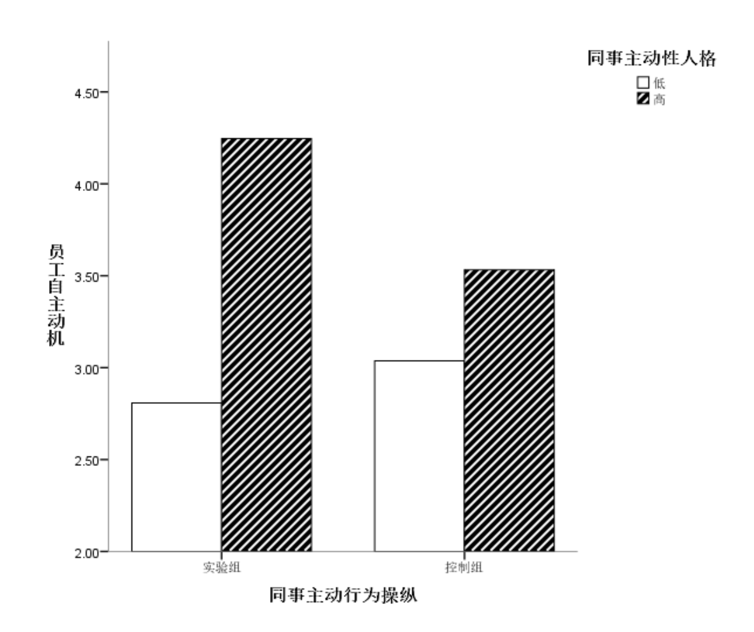


图 3 员工主动性人格与同事主动行为交互作用对员工自主动机的影响（研究 2）

4 总讨论

鉴于组织所面临的变革压力日益强烈，工作场所的主动行为成为实务界和理论界关注的热点话题。本研究始于同事视角，基于社会学习理论，探讨展现出主动性行为的同事如何激发员工自主动机和绩效这一重要实践问题。同时，本研究通过对员工主动性人格调节作用的检验，揭示了员工对同事主动行为的学习过程依赖于自身的主动性人格这一重要的边界条件。研究 1（问卷调查）发现，同事主动行为可以显著正向预测员工自主动机，进而促进工作绩效，并且这一过程受到员工主动性人格的正向调节。研究 2 通过实验研究支持了研究 1 的主要假设，为本研究的理论模型提供了进一步支持。

4.1 理论贡献

首先，本研究从个体间互动视角，探讨员工在组织中是否以及如何互相影响。关于主动性行为的研究主要聚焦于员工自身主动行为对其工作态度、工作结果的个体内影响（例如, Tornau & Frese, 2013; Seibert et al., 2001; Thomas et al., 2010）。虽然有学者从领导和团队的视角，探讨领导和团队的主动性会给领导带来怎样的结果（Lam et al., 2018），但同事作为组织中重要的信息来源，其主动性对员工工作绩效的影响被以往研究所忽视。基于此本研究从个体间互动探讨同事的主动行为如何通过对员工自主动机的激发，进而对员工工作绩效产生积极影响，这丰富了现有文献对主动性行为的理解。

其次，以社会学习理论为基础，我们提出员工自主动机的中介作用，明确了同事主动行为发挥作用的内在机制，扩展了主动性行为研究的理论视角。以往研究主要从优势互补

理论（Grant et al., 2011）、自我决定理论（Fuller et al., 2015）以及归因理论（Grant et al., 2009）等理论视角探讨了主动性行为的利与弊（李玲玲, 黄桂，2021），这些研究忽视了主动性行为作为一种职场中的积极行为可能会被员工模仿和学习这一重要的实践现象和理论视角。由此，我们基于社会学习理论，探讨了同事作为职场中重要的信息源，其主动性行为对员工发挥的榜样作用，弥补了这一理论缺口。具体而言，同事主动行为为员工提供了正向的信息，创造了积极主动的工作环境。同时，积极主动的同事会被员工视为工作场所中的榜样，促进员工内在的工作能动性，提升其自主动机；而员工的自主动机提高了其工作的努力程度（Deci, 1971），带来更好的工作绩效。这一结论不仅为主动性行为的相关研究提供了新的理论依据，也进一步从动机的视角诠释了同事主动行为对员工绩效的影响，并对中介作用加以识别。

最后，本研究在社会学习理论的框架下，验证了主动性人格的调节作用，分析了同事主动行为发挥作用的边界条件，明确了同事主动行为激发员工动机及提升员工绩效依赖于员工自身的主动性。本研究对员工主动性人格的调节作用检验显示，具有高主动性人格的员工在面对同事主动行为时应对更加积极，同事主动行为对员工自主动机的促进作用得到强化。相反，当员工主动性人格低时，在面对同事的主动行为时，员工自主动机反而受到了抑制。这可能是因为，同事积极主动地抢占组织资源、对组织进行变革的行为会给员工带来危机感与紧迫感（Lazarus & Folkman, 1987）。高主动性员工由于对自身能力有较高的预期，在应对同事主动行为所带来的危机感时倾向于将其视为一个学习和提升自我的机会而低主动性人格的员工态度更加消极，他们无法改变工作环境或积极应对工作中的危机感因此，对于低主动性人格的员工来说，同事主动行为不仅不会激发其自主动机，甚至有可能产生较为负面的影响（如引起焦虑等消极情绪）。基于此，本研究从个体差异的角度明确了同事主动行为产生积极效果的外在条件，为同事的主动行为的情境化提供了进一步证据。同时，研究也扩展了同事主动行为与员工动机关系的边界研究。

4.2 实践意义

我们发现，当员工观察到同事的主动行为时，会受到激励和鼓舞，产生强烈的自主动机，进而提升工作绩效。因此，组织在构建工作团队时，可以适当在团队内安排经常采取主动性行为的员工，充分发挥其模范带头作用影响其他员工，产生“近朱者赤”的效果，实现共同进步。另外，研究结果显示，同事主动行为的积极作用受到员工自身主动性人格的影响。当员工自身主动性人格高时同事的主动行为对员工自主动机的促进作用会得到加强。因此，组织在招聘的时候，应着重选拔积极主动、高主动性人格的员工。比如，可以在招聘选拔时，增加性格测试等方式。高主动性人格的员工在面对同事主动行为时，会积极的面对挑战，并努力提升自己，为个体和组织带来积极效果（Frese & Fay, 2001; Thompson, 2005）。最后，研究结果显示，当员工自身主动性人格比较低时，同事的主动行为不能很好的从内在激励员工。因此，对于企业来说，当在团队中存在主动性行为比较

高的员工时，组织应重点关注主动性比较低的员工的心理状态。具体而言，组织应重点关注这类员工，对其进行必要的培训、工作指导和心理疏导，以免带来不良影响，影响工作效果。

4.3 局限与展望

第一，尽管本研究采用了多时点、员工与领导匹配的问卷调查方式，但是仍然可能存在共同方法偏差的问题。变量间区别效度的验证性因子分析结果显示，本研究的四个变量间具有良好的区分效度，共同方法偏差对研究结果的影响可忽略不计。此外，本研究采用员工评价的方式来测量同事主动行为。考虑到职场内的人际关系，这种方式可能会受到社会称许性的影响，导致测量误差。未来研究应进一步完善研究设计，采用团队或社会网络的方式测量同事主动行为，提升研究的严谨性。

第二，如前文所述，除了一般意义上的主动行为，主动性行为还包含建言行为、反馈寻求行为、知识分享等不同形式的行为。其中一些挑战性的主动性行为，如建言行为、承担行为等，可能会给行为发出者带来负面的影响（e.g., Mackenzie et al., 2011; McAllister et al., 2007）。由于这些挑战性的主动性行为是对现有的领导或管理政策的挑战，可能会被视为冒犯行为，进而导致较低的绩效评价（Mackenzie et al., 2011）。我们推测具有此类主动性行为的同事可能不会被员工视为工作场所中的榜样，进而不会产生社会学习过程。本研究迈出了研究同事主动行为影响的第一步，我们鼓励未来研究检验不同形式的同事主动行为对员工工作结果的影响，为理解主动性行为提供更多的视角和线索。

第三，本研究仅考察了同事主动行为通过激发员工自主动机进而提升工作绩效这一路径。Ryan 和 Deci（2000）根据动机的自主程度，将个体动机分为自主动机和控制动机两种，相比于自主动机，控制动机描述个体因感受到压力（例如, 他人的需求或内疚）而不得不从事某事的内心状态（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）。未来研究可以进一步从控制动机的角度对同事主动行为如何提升员工工作绩效做进一步探讨。比如，同事可能会通过主动行为给员工施加压力，使员工不得不主动地承担一些工作。由此，我们鼓励未来研究从控制动机的视角进一步探讨同事主动行为对员工工作结果的影响，丰富其内在机制的研究。

第四，虽然本研究结果表明同事主动行为会提升员工的工作绩效，但有研究提出主动性行为

总是积极的，也有可能带来消极结果（Frese & Fay, 2001; Bolino et al., 2010）。正如本研究发现，当员工主动性人格低时，同事主动行为会对员工自主动机产生显著消极影响。进一步地，由于组织中的资源是有限的（Hobfoll, 2001），当员工不能识别并且抓住机会时，同事积极主动地抢占组织资源的行为，可能会给员工带来压力甚至威胁（Lazarus & Folkman, 1987），进而影响其态度和行为。类似地，Sun 等（2021）学者的研究发现，具有高主动性人格的员工会在组织中获得较高的地位，从而使其成为同事嫉妒的对象，而这

会减少高主动性的员工从同事那里得到的帮助，并导致同事破坏行为。基于以上观点，未来研究可以尝试寻找同事主动行为产生负面效果的外在情境和内在机制，进一步明确同事主动行为发挥作用的边界条件。

5 结论

本研究以社会学习理论为基础，揭示了同事主动行为通过激发员工自主动机，进而促进其工作绩效提高的作用机制。同时，员工自身的主动性人格是影响同事主动行为发挥作用的重要边界条件。本研究对同事主动行为如何以及何时发挥作用进行了初步探讨，为未来工作场所的员工主动性行为研究提供了新的方向。

参考文献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, CA: Sage.

Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication, 28,* 12 – 27.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory.* Englewood Gliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14,* 103 – 118.

Bledow, R., & Frese, M. (2010). A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel Psychology, 62,* 229 – 258.

Bolino, M. C., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 325 – 345.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46*, 554 – 571.

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551 – 570.

Brislin, R. W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389–444). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well–being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self–determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 91,* 750 – 762.

Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science, 24,* 1618 – 1639.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences.* Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26,* 435 – 462.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18,* 105 – 115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227 – 268.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44,* 350 – 383.

Fan, J., Litchfield, R. C., Islam, S., Weiner, B., Alexander, M., Liu, C., & Kulviwat, S. (2013). Workplace social self-efficacy: concept, measure, and initial validity evidence. *Journal of Career Assessment, 21,* 91 – 110.

Ferguson, M., Carlson, D., & Kacmar, K. M. (2014). Flexing work boundaries: the spillover and crossover of workplace support. *Personnel Psychology, 68,* 581–614.

Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1086–1094.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23,* 133–187.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology, 70*, 139–161.

Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations, 68*, 879–898.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26,* 331–362.

Gagné, M., Forest, J., Gilber, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70,* 628–646.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*, 48–58.

Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal, 54*, 528–550.

Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. G. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*, 31–55.

Grolnick, W. S., Farkas, M. S., Sohmer, R., Michaels, S., & Valsiner, J. (2007). Facilitating motivation in young adolescents: Effects of an after–school program. *Journal of Applied Developmental Psychology, 28*, 332–344.

Hartley, A. G., Furr, R. M., Velasquez, K. R., Fleeson, W., & Helzer, E. G. (2016). Morality's centrality to liking, respecting, and understanding others. *Social Psychological and Personality Science, 7,* 648–657.

Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management, 25,* 209–227.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*, 337–421.

Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management, 23*, 723–744.

Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing Three Ways of Being Internally Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification, and Intrinsic Motivation. In R. Koestner, & G. F. Loiser (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao H. H. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal, 61,* 245–263.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1,* 141–169.

Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournament as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy, 89,* 841–864.

Li, L., & Huang, G. (2021). "Advantages and disadvantages" of individual proactive behavior in organizations. *Advances in Psychological Science, 29,* 1–13.

[李玲玲, 黄桂. (2021). 组织中个体主动性行为的"利与弊". 心理科学进展, *29*, 1–13.]

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78,* 662–674.

Liu, M., Long, L., & Zu, W. (2007). A review of proactive personality. *Advances in Psychological Science, 15,* 333–337.

[刘密, 龙立荣, 祖伟. (2007). 主动性人格的研究现状与展望. *心理科学进展, 15,* 333–337.]

Liu, P., Zhang, M., & Wu, W. (2019). *Why might I and what if I lose self-control during organizational entry? The influence of coworker ostracism on newcomers' socialization.* Proceedings of the 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019).

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology, 64*, 559–592.

McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1200 – 1211.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36,* 827 – 856.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That is not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal, 40,* 899 – 929.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 636 – 652.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88,* 879 – 903.

Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31,* 437 – 448.

Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 2089 – 2113.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-Being. *American Psychologist, 55*, 68 – 78.

Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science, 23,* 564 – 581.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84,* 416 – 427.

Seibert, S, E., Kraimer, M. L., Crant, J. N. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54,* 845 – 874.

Senécal, C., Vallerand, R. J., & Guay, F. (2001). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model. *Society for Personality and Social Psychology, 27,* 176 – 186.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are "personal": Comparing autonomous and controlling goals on efforts and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24,* 546 – 557.

Steglich, C., Snijders, T. A., & Pearson, M. (2010). Dynamic networks and behavior: Separating selection from influence. *Sociological Methodology, 40,* 329 – 393.

Sun, J., Li, W., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology, 106*, 250 – 267.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83,* 275 – 300.

Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 90,* 1011 – 1017.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology, 62,* 44 – 96.

Wang, Y., Deng, H., & Lan, Y. (2020). The effect of coworker incivility on employee work withdrawal behavior: A need-to-belong theory perspective. *Human Resources Development of China, 37,* 45 – 57.

[王莹, □ 慧 , 蓝媛媛. (2020). 同事无礼行为对员工退缩行为的影响：基于归属需求理论的视角. 中国人力资源开发*, 37,* 45 – 57.]

Xie, J., & Yan, M. (2016). Active coping or avoidance? The effect of proactive personality on the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica, 48,* 1314 – 1325.

[谢俊, 严鸣. 积极应对还是逃避？主动性人格对职场排斥与组织公民行为的影响机制. 心理学报*, 48,* 1314 – 1325.]

Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. Q. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 55,* 111 – 130.

Zhang, Y., & Yang, F. (2017). Proactive personality: Mechanisms and future directions. *Advances in Psychological Science, 25,* 1544-1551.

[张颖, 杨付. (2017). 主动性人格：机制与未来走向. *心理科学进展, 25*, 1544-1551.] 倠

"Attraction of the like": How does coworker proactive behavior stimulate incumbent's motivation and job performance

ZHANG Ying[1], DUAN Jinyun[2], WANG Fuxi[3], QU Jinzhao[1], PENG Xiongliang[1]

([1]*School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China*)

([2]*School of Psychology and Cognitive Science, East China Normal University, Shanghai, 200062, China*)

([3]*College of Economics and Management, China Agricultural University, Beijing, 100083, China*)

Abstract

In the current age, employees are expected to work proactively in workplaces where the organizational structure is flatter and knowledge updating becomes faster than ever. There is a growing consensus on the importance of proactive behaviors from both scholars and practitioners. Proactive behavior, defined as "an anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments" is thought to be self-initiated, future-oriented and change-oriented. Evidence showed that employees' proactive behavior is beneficial for both individual performance and organizational competitiveness. Existing research regarding the impacts of proactive behavior mainly focuses on effectiveness of employees' own proactive behaviors, such as promoting their job satisfaction or organizational commitment. However, no one is an isolated island. In a team or an organizational environment, employees' attitudes and behaviors will inevitably be affected by their coworkers. Accordingly, this study focused on coworker proactive behavior and discussed its effectiveness in stimulating employees' job performance. Drawing upon social learning theory, we hypothesized employee autonomous motivation will mediate the relationship between coworker

proactive behavior and employee job performance. We further assumed that whether an employee possesses highly proactive personality determines the odds that employees might be motivated by their proactive coworkers.

These hypotheses were tested with a field sample of supervisor-employee dyads and an experimental study. For the field study, we conducted a three-wave research design and achieved 209 valid samples from employees and their supervisors in two high-tech enterprises based in Beijing and Hebei provinces. At Time 1, employees assessed their proactive personality and their coworkers' proactive behavior, and provided their demographic information. At Time 2 (one month after Time 1), employees were asked to report their autonomous motivation. At Time 3 (two months after Time 1), supervisors provided performance evaluation of employees who engaged in the survey. For the experimental study, we recruited 86 full-time workers from a high-tech company located in Hebei province via its internal communication channel. These respondents were separated into two groups randomly, namely coworkers with high proactive behaviors (N = 74) and coworkers with low proactive behaviors (N = 76). First, respondents were asked to finish a measure of their proactive personality and report their demographics. Then, they were given a scenario, one of which depicted a situation where coworkers were proactive (or not proactive). Finally, after reading the scenario, respondents finished a manipulation check of coworker proactive behavior and reported the degree of their autonomous motivation. We applied confirmatory factor analysis, regression analysis and mixed model via SPSS 23 and Mplus 7.4 to analyze the data.

Empirical results supported our hypotheses and indicated the following: (1) Coworker proactive behavior had a significant positive effect on employee autonomous motivation; (2) Employee autonomous motivation played a mediating role in the relationship between coworker proactive behavior and employee job performance; (3) Employee proactive personality played a moderating role in the relationship between coworker proactive behavior and employee autonomous motivation, such that coworker proactive behavior was positively related employee autonomous motivation when employees' proactive personality was high, while such relationship became negative when employees' proactive personality was low.

This study makes several theoretical and managerial implications. First, by investigating the effectiveness of coworker proactive behavior, this study offers a new insight in proactive behavior research by incorporating the influence of coworker into consideration. Second, by examining the mediating role of employee autonomous motivation, this study enhances our understanding of how coworker proactive behavior translates into employee job performance. Third, by exploring the contingent role of employee proactive personality, this study shows the boundary condition under which employees are more likely to be motivated by their proactive coworkers.

Keywords coworker proactive behavior, autonomous motivation, job performance, proactive personality, social learning theory